

**TABLEAU DE BORD DA RELAÇÃO DA EMPRESA COM
AS PARTES INTERESSADAS
UMA APLICAÇÃO EM ÂMBITO INDUSTRIAL**

**Carlos Manuel SEVERINO DA
MATA**

Escola Superior de Ciências
Empresariais (ESCE)
Instituto Politécnico de Setúbal
(Portugal)

**Fernando Miguel DOS SANTOS
HENRIQUES SEABRA**

CICE – Centro de Investigação em
Ciências Empresariais da ESCE
Escola Superior de Ciências
Empresariais (ESCE)
Instituto Politécnico de Setúbal
(Portugal)

**Jorge José MARTINS
RODRIGUES**

CICE – Centro de Investigação em
Ciências Empresariais da ESCE
Escola Superior de Ciências
Empresariais
(ESCE)
Instituto Politécnico de Setúbal
(Portugal)

RESUMO

Nesta comunicação pretende-se demonstrar a importância de metodologias de análise que permitam compreender o processo de criação de valor baseado nos activos intangíveis. Esta criação de valor será o resultado da gestão estratégica da Responsabilidade Social da empresa.

A preocupação subjacente a esta comunicação prende-se com a necessidade de criar um quadro de análise de criação de valor em domínios de Responsabilidade Social, que possa ser operacionalizado por qualquer empresa, independentemente da sua dimensão, incluindo PME's. Assim, a título exemplificativo aplicar-se-á uma metodologia proposta para o efeito, com as necessárias adaptações, a parâmetros e dados de uma grande empresa nacional.

PALAVRAS-CHAVE: Responsabilidade Social, Capital Intelectual, Intangíveis, Controlo de Gestão

I – INTRODUÇÃO

Uma empresa só existirá enquanto a Sociedade a tolerar. Esta tolerância exprime-se através do usufruto dos seus produtos ou serviços, reconhecendo-se assim, que a utilidade que a organização proporciona à Sociedade é superior à soma da utilidade dos componentes que ela combina para obter esses produtos ou serviços (Rodrigues, 2003). A criação de valor, traduzida no desempenho da organização, inerente à actividade desta, é hoje cada vez mais suportada pela utilização dos activos intangíveis (Bueno, 2000).

Contudo, não há uma definição unanimemente aceite para medir o desempenho (Otley, 1999; Andersen et Fagerhaug, 2002). É um conceito ambíguo, pois, depende quer dos recursos utilizados quer da combinação obtida com esses recursos (Alchian et Demsetz, 1972). É complexo, devido à dificuldade da sua definição e ao facto de os indicadores do desempenho serem, por vezes, contraditórios (Lebas et Euske, 2002).

O desempenho refere-se, simultaneamente, à acção, ao resultado da acção e ao sucesso desse resultado quando comparado com algum padrão. Nesta perspectiva, o desempenho corresponde ao potencial de criação de valor num dado período de tempo (Lebas et Euske, 2002). Portanto, o desempenho não existe só por si; vai sendo construído pelos utilizadores da informação, através de um processo contínuo no espaço e no tempo (Ibarra, 2003) e está estritamente relacionado com as variáveis que contribuem para alcançar os objectivos estratégicos da empresa (Lorino, 1997). Logo, os problemas de avaliação do desempenho de uma organização estão mais relacionados com a obtenção de dados pertinentes e não com o uso de um sistema de avaliação ou metodologia de seriação de valores, em particular (Clarkson, 1995). Por isso, o desempenho funciona como um constrangimento para a organização, no sentido em que deve ser obtido um valor mínimo que assegure a sobrevivência desta e, ao mesmo tempo, como um objectivo a atingir (Simons, 2000). Como não existe uma definição única de desempenho, deve ser cada empresa a definir o seu âmbito, quer a nível interno quer a nível externo (Lebas, 1995), seleccionando os indicadores apropriados para o descrever e acompanhar (Lebas et Euske, 2002).

O desempenho é um conceito relativo que requer capacidade crítica e interpretação (Lebas et Euske, 2002). É um conceito dinâmico, onde coexistem múltiplas dimensões (não necessariamente consistentes umas com as outras (Lebas et Euske, 2002). Cada parte interessada tem as suas próprias métricas de desempenho, representativas dos seus interesses particulares e que não têm que coincidir com as métricas de desempenho dos outros grupos de interessados. A razão de ser e a sobrevivência a longo prazo da empresa não se baseia apenas num grupo de interessados, mas sim em todos eles. Assim, na ausência de uma medida única (Bely et al., 2003) que permita avaliar o desempenho das estruturas (alinhamento vertical) e dos processos (alinhamento horizontal), deve elaborar-se informação em todas as ópticas (Kennerly et Neely, 2002; Ibarra, 2003), sabendo que uma mesma pessoa física ou jurídica pode pertencer a mais de um grupo de interesses; ao ter interesses divergentes, deve ter informação suficiente para decidir, em determinado momento, a que grupo quer pertencer (Ibarra, 2003).

Em síntese, é necessário aprender a desenvolver novos conceitos sobre o significado de *desempenho* para uma organização, com novas medidas e avaliações e não apenas sob a forma financeira (Mata et al., 2006). Procura-se,

assim, que o desempenho reflecta os interesses das respectivas partes interessadas, tendo algum significado para estas, envolvendo-as com a organização a longo prazo (Drucker, 1999).

Seguindo esta linha de raciocínio, os objectivos da comunicação centrar-se-ão em três pontos:

- ◆ Destacar a importância do Capital Intelectual na criação de valor;
- ◆ Comentar a interligação entre a criação de Capital Intelectual e a Gestão Estratégica da Responsabilidade Social;
- ◆ Propor a criação de um modelo de monitorização da relação da empresa com a sua envolvente;
- ◆ Aplicar o modelo de monitorização a uma realidade industrial específica.

II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

II.1 Do Capital Intelectual à Responsabilidade Social da Empresa

A alteração de visão da gestão empresarial enquanto actividade centrada nos activos tangíveis para uma preocupação com os activos intangíveis corresponde a uma sensibilização da gestão no que respeita à responsabilidade da organização perante todas as partes por si afectadas. Actualmente, o Capital Intelectual assume importância acrescida pelo facto de se reconhecer a importância dos Capitais Humanos, Relacionais e Estruturais, enquanto elementos caracterizadores e distintivos da presença da empresa na sociedade.

A capacidade de uma empresa mobilizar e rentabilizar os seus activos intangíveis e intelectuais torna-se decisivo quer na criação e na sustentação de uma vantagem competitiva, quer na criação de valor de uma forma durável. (Kaplan e Norton, 1996; Edvinsson e Malone, 1999).

Colaboradores altamente qualificados só poderão ser recrutados se estes confiarem à empresa a sua carreira e o seu futuro. Trabalhadores com formação adequada e motivados no seio de um espírito de grupo, são hoje consensualmente considerados Capital fundamental na criação de valor.

Capital igualmente fundamental à prossecução do valor sustentado será a relação de confiança estabelecida entre a empresa e as múltiplas entidades interrelacionadas. Entre estas entidades, os clientes assumem particular destaque, sendo também extremamente importante dinamizar o relacionamento com fornecedores, comunidade local, entre outros.

Os fornecedores, enquanto parceiros de negócio, têm como expectativa manter relações de longo prazo, desenvolverem projectos conjuntamente com a empresa cliente, criando bases para o estabelecimento de redes onde o valor possa fluir para todas as partes integrantes.

A preocupação da empresa com os “*stakeholders*” referidos expressa-se também na procura da minimização do impacto negativo das suas operações sobre o meio físico. Assim, comunidade local, imprensa e grupos de defesa do ambiente, sentirão a empresa como genuinamente interessada em promover o desenvolvimento sustentável da sociedade.

A aposta da empresa na gestão estratégica da Responsabilidade Social obriga portanto a um enfoque sobre 3 dimensões: (Seabra, F. Simões, J., 2003)

- A relação com todas as entidades que se relacionam com a organização;
- O desempenho ambiental da organização;
- As relações estabelecidas com os trabalhadores da organização.

É hoje consensual que a empresa deverá monitorizar, e relatar, a sua acção económica, ambiental e social (GRI, 2002). Da aposta nas três dimensões da responsabilidade social espera-se um resultado “win-win-win” ou seja, um resultado favorável para a empresa e para as “entidades” também beneficiadas pela sua acção:

- comunidade local e global, por via de impactos ambientais minorados (valor ambiental preservado);
- todos os “parceiros de negócio” por via do valor económico distribuído (em salários, dividendos, compras, impostos, etc.).

A expectativa de resultados benéficos para todas as partes envolvidas conciliará opiniões aparentemente antagónicas quanto ao envolvimento da empresa em questões de Responsabilidade Social. Em pólos opostos destacam-se as posições pioneiras de Friedman (xxxx) e Freeman (1984). Enquanto para o primeiro a gestão deve-se preocupar em criar riqueza para os accionistas, o segundo estende tal preocupação a todos os “stakeholders”. Se a intervenção da empresa nos três domínios mencionados resultar em criação de valor para accionistas e sociedade em geral, poder-se-á dizer a Responsabilidade Social da empresa cumpriu o seu objectivo. Para tal, o Capital Intelectual deverá ser atraído e retido na empresa, como reflexo de uma boa gestão.

Como cômputo geral, a base para o sucesso das organizações centrar-se-á portanto nas boas práticas de gestão dos seus activos intangíveis. O bom desempenho da empresa poderá estar fortemente dependente de factores como:

- uma relação duradoura com clientes satisfeitos e fiéis;
- a reputação da empresa no mercado e na comunidade envolvente;
- recursos humanos motivados e com formação que colaboram na prossecução de objectivos estratégicos;
- processos internos desenvolvidos tendo por denominador comum a eficiência e consistência.

II.2 - Gestão Estratégica da Responsabilidade Social da Empresa

Tomando em consideração metodologias existentes para a sistematização de práticas sustentáveis e para o relato das actividades da empresa em domínios decisivos para a afirmação da Responsabilidade Social (*Global Report Initiative*, *Global Compact*, entre outros), apresenta-se seguidamente um quadro de análise que uma vez operacionalizado possibilitará a reflexão sobre a procura das soluções “win-win-win” anteriormente referidas.

Este quadro de análise deverá incluir os indicadores mais adequados à realidade de cada empresa, ou segundo Sánchez (2000) constituir “um fato à medida” de cada realidade.

Advoga-se como fundamental uma alargada participação interdepartamental na definição de tais indicadores. As empresas devem portanto proceder a uma identificação dos “*intangíveis críticos para os seus objectivos estratégicos e seus processos de criação de valor*” (Cañibano, L. & Sánchez, M., 2001).

Os resultados do quadro deverão ser analisados conjuntamente com a análise à evolução de indicadores de natureza económica e financeira. Naturalmente será de esperar que determinadas intervenções da empresa só se repercutirão no longo prazo.

Um quadro de análise desta natureza permite que se compreendam as intervenções da gestão de forma mais ampla comparativamente a análise exclusivamente de natureza económico-financeira. Este cuidado de aprofundamento de análise deverá existir tanto mais que análises ao desempenho da gestão unicamente centradas numa dimensão e numa lógica de curto prazo poderão comprometer o futuro da empresa. (Rivero, 2003).

Em última análise, o gestor verá a sua gestão validada pelos accionistas e restantes “*stakeholders*” pelo facto de ter valorizado a Responsabilidade Social e investido nos activos que garantirão o futuro da empresa (Capital Intelectual). Pelo exposto poder-se-á concluir que um modelo de monitorização da Responsabilidade Social da empresa e seu investimento em Capital Intelectual, poderá assumir-se como um instrumento fundamental de controlo de gestão, mas também permitir às diferentes partes interessadas acompanhar os resultados da empresa na tripla dimensão ambiental, social e económica.

Desta forma, e na terminologia de Jordan et al (2002), poder-se-á dizer que um instrumento desta natureza, permite:

- Descentralização, considerando que todas as áreas departamentais e diferentes níveis de gestão serão chamados a participar na elaboração do modelo;
- Planeamento, das actividades da empresa considerando os seus objectivos estratégicos;
- Motivação, considerando que a prossecução de objectivos influencia positivamente o desempenho dos membros da organização;
- Coordenação, entre as diferentes áreas departamentais, na definição de objectivos coerentes e prossecução dos mesmos;
- Avaliação, e acompanhamento, em tempo real, da actividade da empresa e sua gestão, permitindo medidas correctivas dos desvios.

Poder-se-á ainda acrescentar que este modelo constitui uma ferramenta de comunicação a nível interno e externo, favorecendo o diálogo. A urgência da aplicação de um modelo desta natureza em um vasto conjunto de empresas, incluindo Pequenas e Médias Empresas, implica a necessidade de apresentar sucintamente os elementos considerados como os mais importantes para as várias partes interessadas. Ainda que modelos mais complexos poderão ser úteis

para a completa compreensão de cada realidade empresarial, um modelo sucinto apresenta as seguintes vantagens:

- Exequibilidade da sua aplicação por empresas de diferente dimensão, incluindo pequenas empresas (menor utilização de recursos humanos e materiais na operacionalização do modelo);
- Imediata leitura por não especialistas, incluindo representantes de diferentes partes interessadas (deverá reconhecer-se a necessidade de relatar a situação da empresa quanto ao seu Capital Intelectual a accionistas ou proprietários, assim como aos outros “*stakeholders*”).

Em analogia, poder-se-á então dizer:

- O modelo de monitorização proposto representará para a análise da tripla sustentabilidade (económica, ambiental e social) o mesmo que os tradicionais mapas financeiros (Balanço e Demonstração dos Resultados) representam para a análise financeira.
- Extensos relatórios de Sustentabilidade ou de Responsabilidade Social representarão para a análise da tripla sustentabilidade o mesmo que os tradicionais Relatórios de Gestão representam para a análise financeira.

Sendo certa a importância dos relatórios, tanto de sustentabilidade como o obrigatório Relatório de Gestão, para uma exhaustiva explicação da actividade da empresa, tal relevância não anula a pertinência de mapas de síntese tal como o modelo de monitorização proposto, cujas vantagens foram anteriormente expostas. Efectivamente a própria empresa, ainda que pequena, poderá sem recorrer a consultores externos, e sem dispêndio de avultados recursos financeiros pôr em funcionamento um “*tableau de bord*” para a monitorização da sustentabilidade empresarial.

Quadro 1 - Modelo de monitorização da relação da empresa com a envolvente – Grupo Portucel Soporcel

Fonte: Estrutura adaptada de MATA, Carlos; SEABRA, Fernando; RODRIGUES, Jorge; SIMÕES,

DOMÍNIOS DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DA EMPRESA	2003	2004	2005		2003	2004	2005		2003	2004	2005
A relação com todas as entidades que se relacionam com a organização.				O desempenho ambiental da organização.				As relações estabelecidas com os trabalhadores da organização. Nº total de trabalhadores	2218	2151	1986
TENDÊNCIA DECRESCENTE ?											
Clientes:				Indicadores ambientais:	34	32	28	Nº de acidentes c/baixa;	120	81	55
Fornecedores:				Consumos Água, m³/t; ... Emissões para a água: ► sólidos suspensos totais SST, Kg/t Emissões para o ar: ► Dióxido de carbono fóssil Kg/t Co ₂ Resíduos Produção total, Kg/t	1,26	0,91	0,70	Horas perdidas Dias perdidos; Índice absentismo Nº horas absentismo Horas trabalháveis	24773 2540 3,56% 140561 3952568	15030 1938 3,08% 117331 3803943	19809 3332 3,54% 133400 3799458
TENDÊNCIA CRESCENTE ?											
Clientes: Inquéritos de satisfação de clientes ►Qualidade do produto ►Qualidade da embalagem ... Fornecedores: Realização regular de reuniões de trabalho com os fornecedores Comunidade local: Donativos (€)	269051	295311	396112	Investimentos realizados pelo grupo em ambiente (milhares de euros) Despesas com Desenvolvimento e Prevenção Florestal (milhares de euros) • Investimento • Plantação, Conservação e Prevenção a Fogos	35655	88289	28361	Nº de horas de formação; Nº de ações de formação; Taxa de formação (nº de horas de formação/nº de horas trabalháveis); Nº de formandos.	147565 982 3,73% 5907	148071 1170 3,89% 4293	69351 1036 1,82% 5763

José (2003): "Modelo de Monitorização da Relação da Empresa com a Envolvente". Indicadores e dados recolhidos em Relatório de Sustentabilidade Grupo Portucel Soporcel (2005).

O modelo apresentado baseia-se numa estrutura desenvolvida por Mata et al (2003). Foi aplicado nesta comunicação ao Grupo Portucel Soporcel. Pretende-se, assim, ilustrar a forma como se poderá construir o modelo de monitorização proposto. Aqui, apresentam-se apenas alguns indicadores e valores extraídos do relatório da empresa em causa. Generalizando a uma qualquer empresa, a partir da leitura de indicadores como os anteriormente apresentados ou outros que venham a ser considerados adequados, a gestão poderá constatar as tendências favoráveis ou desfavoráveis dos indicadores seleccionados como pertinentes. O relato do modelo permitirá também uma informada monitorização por parte das “partes interessadas” na vida da empresa. Naturalmente este modelo conceptual deverá ter como primeiro passo da gestão estratégica da Responsabilidade Social, a definição de objectivos estratégicos nos três domínios considerados.

V - Síntese

Procurou-se nesta comunicação apresentar um modelo de monitorização da relação da empresa com a envolvente externa, de fácil operacionalização, aplicável a empresas de diferente dimensão, incluindo Pequenas e Médias Empresa.

A pertinência deste modelo explica-se pela necessidade de verificar o cumprimento de objectivos de carácter estratégico que vinculem a empresa à comunidade em que está inserida. Para que este vínculo se fortaleça, as empresas deverão estar conscientes da importância dos activos intangíveis fundamentais para a gestão estratégica da Responsabilidade Social assumida perante os seus “*stakeholders*”.

Modelos mais complexos serão válidos e fundamentais para aprofundamento de análises, embora limitativos quanto à sua exequibilidade em empresas de pequena dimensão. Para estas empresas, um modelo que embora sucinto seja integrador da tripla dimensão económica, ambiental e social poderá constituir uma importante ferramenta de gestão.

Agradecimentos

Os autores agradecem à Escola Superior de Ciências Empresariais do Instituto Politécnico de Setúbal e seus Departamentos de Economia e Gestão e de Contabilidade e Finanças.

Notas

A presente comunicação dá continuidade a um trabalho desenvolvido em 2003, intitulado “Modelo de Monitorização da Relação da Empresa com a Envolvente” apresentado ao simpósio “Valoración y análisis de Pymes”. (Mata et al, 2003). Naquela comunicação procurou-se definir um modelo de monitorização da Responsabilidade Social da Organização, facilmente aplicável a diferentes realidades sectoriais e que pudesse constituir um instrumento válido para decisões empresariais.

Na presente comunicação dá-se continuidade ao trabalho então desenvolvido, através da sua aplicação, com as necessárias adaptações, a um grupo empresarial produtor de pasta de papel e papel. A opção por uma empresa deste sector fica-se a dever ao facto de o mesmo permitir uma ampla cobertura de todos os aspectos da tripla análise da sustentabilidade: aspectos económicos, ambientais e sociais.

136 – O termo anglo-saxónico mais correcto para designar esta combinação de recursos é *outcome* (efeito ou consequência de uma acção), muitas vezes reduzido ao *output* (rendimento; produção de uma acção), e aos *results* (resultado ou quantidade determinada por cálculo) (Lebas et Euske, 2002). Ao considerar-se o desempenho como o resultado económico, ou financeiro, apurados no sistema de informação contabilístico, por exemplo, não se está a captar todo o valor criado pela empresa. Como refere Ferreira (2004), existe uma parcela do valor criado, que não é computada quando da estimativa do valor da empresa – os ganhos de eficiência, que permitem proporcionar a mesma utilidade ao cliente, por um preço menor. Estamos assim a passar valor para o cliente, sem o considerar sob qualquer forma, no valor da empresa.

137 – A utilização do termo indicador (*indicator*) pareceu-nos preferível a medida (*measure*). Estas, muitas vezes, insinuam precisão; em geral, é bem definida e, em circunstâncias similares, o seu valor numérico deve ser o mesmo. Um indicador pode ser menos preciso, não obstante ser expressivo e credor de seriedade; em geral, são modelados para fins específicos, logo, fornecem informação mais pertinente (Lebas et Euske, 2002).

138 – Como medida global das acções de um conjunto de agentes, pode ser difícil ou impossível, determinar a contribuição de cada agente para o desempenho (Lorino, 1997).

BIBLIOGRAFIA

ALCHIAN, Armen A., DEMSETZ Harold (1972). "Production, Information Costs, and Economic Organization", *American Economic Review*, 62 (5): 777-795.

ANDERSEN, Bjørn, FAGERHAUG, Tom (2002). *Performance Measurement Explained – Designing and Implementing Your State-of-Art System*, ASQ Quality Press.

BEAUCHAMP, T.; BOWIE, N. (edited by) (2001): "*Ethical Theory and Business*". Sixth edition, Prentice Hall, New Jersey.

BELY, Jacques, BOULNOIS, Jean-Luc, RAO, Jay (2003). "Aligner Action et Stratégie grâce à la Supra-Mesure", *L'Expansion Management Review*, 111: 90-96.

BUENO, E. (2000): "De la Sociedad de la Información a la del conocimiento y el aprendizaje" *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Especial IX Encuentro AECA, Outubro, Madrid.

CAÑIBANO, L.; SÀNCHEZ, M. (2001): "Gestión e información sobre intangibles: directrices y consecuencias políticas", Comunicação apresentada no XI Congresso AECA - Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 26-28 Setembro, Madrid.

CLARKSON, Max B. E. (1995). "A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance", *Academy of Management Review*, 20 (1): 92-117.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2001): "*Livro Verde: Promover um quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*", Bruxelas.

COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS (2002): "*Uma contribuição das empresas para o desenvolvimento sustentável*", Bruxelas

DRUCKER, Peter F. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

EDVINSSON, L. MALONE, M. (1999): "*Le Capital Immatériel de l'Entreprise – Identification, Mesure, Management*", Paris, Ed. Máxima, cit in COIMBRA, C. (2003): "Medir o Desempenho Organizacional numa Perspectiva Estratégica – Um Sistema de Incentivos Baseado no Balanced Scorecard". XII Congresso AECA, Transparência Empresarial Y Sociedad del Conocimiento, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 29 Septiembre a 1 Octubre de 2003, Cadiz.

FREEMAN, R. Edward (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Boston, Pitman.

GLOBAL COMPACT OFFICE (2003): *“The Global Compact – Corporate Citizenship in the World Economy”*. United Nations.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002): *“Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Guidelines”*. Boston.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (2002). Directrizes para a Elaboração dos Relatórios de Sustentabilidade, Amsterdão, Global Reporting Initiative. Adaptação técnica da Versão Portuguesa de Rita Almeida Dias e Sofia Santos e Supervisão de Constança Peneda.

IBARRA, Felipe Blanco (2003). *Contabilidad de Costes Y Analítica de Gestión para las Decisiones Estratégicas*, 9ª ed., Ediciones, Bilbao.

JORDAN, H.; NEVES, J.C.; RODRIGUES, J.A. (2002): *“O Controlo de Gestão – Ao serviço da estratégia e dos gestores”*. Quarta edição, Áreas Editora, Lisboa.

KAPLAN, R., NORTON, D. (1996): *“A Estratégia em Acção: Balanced Scorecard; tradução brasileira de The Balanced Scorecard”*; Rio de Janeiro; Editora Campus. cit in COIMBRA, C. (2003): *“Medir o Desempenho Organizacional numa Perspectiva Estratégica – Um Sistema de Incentivos Baseado no Balanced Scorecard”*. XII Congreso AECA, Transparencia Empresarial Y Sociedad del Conocimiento, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 29 Septiembre a 1 Octubre de 2003, Cadiz.

KENNERLEY, Mike, NEELY, Andy (2002). *“Performance measurement frameworks: A review”*, in NEELY, Andy (ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge University Press, pp 145-155.

LEBAS, Michel (1995). *“Performance Measurement and Performance Management”*, *International Journal of Production Economics*, 41 (1-3): 23-35.

LEBAS, Michel, EUSKE, Ken (2002). *“A Conceptual and Operational Delineation of Performance”*, in NEELY, Andy (Ed.) (2002). *Business Performance Measurement – Theory and Practice*, Cambridge University Press, 65-79.

LORINO, Philippe (1997). *Méthodes et pratiques de la performance - le guide du pilotage*, Les Éditions d'Organisation, Paris.

MATA, Carlos Severino, SEABRA, Fernando Miguel, RODRIGUES, Jorge José M., (2006). *“Indicadores de desempenho de responsabilidade social nas PME portuguesas: um estudo exploratório”*, *XII Encuentro AECA – La eficiencia en el gobierno y la gestion de la mediana empresa*, 28-29 Septiembre, Córdoba (Espanha).

MATA, Carlos; SEABRA, Fernando; RODRIGUES, Jorge; SIMÕES, José (2003): *“Modelo de Monitorização da Relação da Empresa com a Envolvente”*,

Simpósio “Valoración y Análisis de Pymes, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Laboratorio de Análisis y Creación de Valor en la Empresa, 27 y 28 Noviembre de 2003, Almería. ESPANHA.

OTLEY, David T. (1999). “Performance management: a framework for management control systems research”, *Management Accounting Research*, 10 (4): 363-382.

PORTUCEL SOPORCEL, Grupo (2005): “*Relatório de Sustentabilidade 2005 – A Caminho de uma Gestão Sustentável*”. Setúbal. Disponível em www.portucelsoporcel.com

RIVERO, P. (2003): “Responsabilidad Social Corporativa. Un Nuevo Modelo de Gestión y Medición para la Empresa ”, *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, nº 64 – Especial XII Congreso AECA, Setembro, Madrid.

RODRIGUES, J. (2003): “Accionistas minoritários: que poder escondido?”, pp. 40-46, Julho, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Portugal, *Dossier: Responsabilidade Social das Organizações*, publicado em edição electrónica no endereço <http://www.gepe.pt>.

SÁNCHEZ, M. (2000): “Necesidades de información en la sociedad del conocimiento: especial referencia al capital humano” *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, Especial IX Encuentro AECA, Outubro, Madrid.

SEABRA, F. (2003): "Consequências empresariais de acções de protecção ambiental: As vias de criação de valor", seminário de divulgação do projecto INOVE - A sustentabilidade como motor da (eco)inovação nas empresas, comunicação, Escola Superior de Ciências Empresariais/CEISET, Setúbal.

SEABRA, F.; SIMÕES, J. (2003): “A Responsabilidade Social das Organizações: Gestão Estratégica do Compromisso com a Sociedade” pp. 47-53, Julho, Gabinete de Estudos e Prospectiva Económica, Ministério da Economia, Portugal, *Dossier: Responsabilidade Social das Organizações*, publicado em edição electrónica no endereço <http://www.gepe.pt>.

SIMONS, Robert (2000). *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall.